

Ledelse av kunnskapsmedarbeidere i statlige virksomheter:

Et integrert perspektiv på transformasjonsledelse i offentlig sektor

Simen Gravli Knudsen

Master of Philosophy in Psychology



Psykologisk Institutt

Universitetet i Oslo

Mai 2010

Forord

Jeg vil først og fremst takke Susanne Hagem som har vært min kollega gjennom dette prosjektet. Jeg setter stor pris på de gode og verdifulle diskusjonene vi har hatt opp gjennom året. Jeg vil også takke Klaus Breivik og Lasse Hønsen som har bidratt med kloke råd og gode tilbakemeldinger underveis. Jeg ønsker dere alle lykke til videre.

En takk til Marit Skaar Reiersen som gjorde dette prosjektet mulig, og en takk til alle som deltok i undersøkelsen.

Takk til veiledere Roald Bjørklund, Cato Bjørkli og Thomas Hoff for tilbakemeldinger underveis.

En spesiell takk til Helene og Aaryan for uvurderlig støtte og oppmuntring gjennom året som har gått.

Simen Gravli Knudsen

Mai 2010

Sammendrag

Det er i dag et økt fokus på endring og innovasjon innenfor ledelse i offentlig sektor. For å undersøke hvordan ledere kan påvirke disse aspektene er det et behov for å empirisk teste moderne modeller for ledelse i offentlig sektor. I denne undersøkelsen var formålet å sammenligne to modeller for ledelse, modellen for transformasjonsledelse og den integrerte modellen for ledelse i offentlig sektor. Det ble utført 40 SWOT baserte intervjuer som genererte refleksjoner rundt ledelse i statlige virksomheter. Utsagn fra de SWOT baserte intervjuene ble kodet på de to modellene for ledelse. Resultatene fra undersøkelsen viste at den integrerte modellen for ledelse gjorde rede for flere utsagn enn modellen for transformasjonsledelse. I tillegg viste resultatene at utsagn kodet på den integrerte modellen for ledelse i større grad var orientert mot individ, gruppe, leder og organisasjonsnivå (IGLO), enn modellen for transformasjonsledelse som i større grad var orientert mot individ og gruppe. I tillegg ble det avdekket utsagn som ikke kunne kodes på de to ledelsesmodellene men som var relevant for ledelse. Funn fra denne studien kan indikere at for å undersøke ledelse i offentlig sektor er det mer hensiktsmessig med en modell for ledelse som integrerer generelle og kontekstuelle faktorer ved ledelse i statlige virksomheter.

Kreativ adferd hos medarbeidere blir i dag sett på som viktig for å skape effektive organisasjoner (Pieterse, Knippenberg, Schippers & Stam, 2010). Ettersom det er medarbeidere som utvikler og implementerer kreative ideer, har begrepet kunnskapsarbeid blitt et sentralt tema for organisasjonsforskning (Kelloway & Barling, 2000). Det har derimot blitt rettet mindre oppmerksomhet mot hvordan ledere kan stimulere til kreativ adferd hos sine medarbeidere (Pieterse et al, 2010). Transformasjonsledelse har blitt en av de dominerende teoriene på ledelse innenfor organisasjonsforskning (Judge & Piccolo, 2004). Det kan være flere årsaker til dette, men en sentral faktor er at transformasjonsledelse viser seg å være viktig for moderne arbeid (Lim & Ployhart, 2004). Teorien om transformasjonsledelse har lagt vekt på å stimulere til innovasjon som en hovedfunksjon hos ledere (Pieterse et al, 2010), og andre undersøkelser argumenter også for hvordan transformasjonsledelse viser seg å være en mer effektiv måte for å stimulere til kreativ adferd enn transaksjonsledelse (Kearny & Gebert, 2009).

Å håndtere endringer har også blitt en sentral faktor for ledere i offentlig sektor (Fernandez & Rainey, 2006). Ved at ledere har fått et økende press på å finne mer effektive metoder for å levere og implementere reformer fremstilt av politikere, har fokuset på endring og innovasjon blitt et viktig tema (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Selv om viktigheten av ledelse er anerkjent i litteraturen om ledelse i offentlig sektor, hevdes det at dette feltet har et behov for å empirisk teste moderne modeller for ledelse (Van Wart, 2003).

Teorier som transformasjonsledelse har fått mindre oppmerksomhet innenfor litteraturen på ledelse i offentlig sektor. En mulig årsak til dette er hvordan virksomheter i offentlig sektor skiller seg fra organisasjoner i privat sektor, ved at offentlige virksomheter i større grad avhenger av byråkratiske kontrollmekanismer (Wright & Pandey, 2009). Viktigheten av kontekst har derfor blitt et gjennomgående tema innen organisasjonsforskning (Rosseau & Fried, 2001). Selv om det har blitt gjort flere empiriske undersøkelser for hvordan transformasjonsledelse kan påvirke medarbeidere, er det få studier som har undersøkt hvordan organisatoriske betingelser kan legge til rette for eller hindre transformasjonell lederadferd i offentlig sektor (Wright & Pandey, 2009). Nyere forskning på ledelse har i lys av dette utviklet konseptet integrert ledelse, som integrerer sentrale elementer ved ledelse utviklet fra forskning gjort på ledelse i privat og offentlig sektor (Fernandez et al, 2010). Det er få studier som har undersøkt hvordan organisatoriske og kontekstuelle faktorer påvirker ledelse i offentlig sektor. Formålet med denne undersøkelsen er å sammenligne i hvor stor grad teorien om transformasjonsledelse gjør rede for refleksjoner rundt ledelse i statlige virksomheter, sett i forhold til den integrerte modellen for ledelse.

Ledelse i offentlig sektor

Mye av fokuset på ledelse i offentlig sektor har i stor grad vært rettet mot politisk ledelse og beslutningsprosesser på toppen av byråkratiet (Rainey, 2009). En mulig årsak til at det har blitt rettet mindre oppmerksomhet mot administrativ ledelse i offentlig sektor er hvordan offentlige virksomheter blir styrt av krefter som administrative ledere ikke kan kontrollere (Boyne, 2002). Man kan forstå administrativ ledelse som ledelse fra førstelinjeleder opp til ikke-politisk toppleder i statlige virksomheter (Van Wart, 2003). Sett fra et politisk perspektiv er det derfor enkelte som hevder at administrativ ledelse *ikke* er viktig i den grad det er snakk om beslutningsprosesser i offentlig sektor, men hvor fokuset heller er på forvaltning og administrasjon (Van Wart, 2003). En mulig konsekvens av dette er at forskning på administrativ ledelse, det vil si ledelse i en offentlig-byråkratisk kontekst har vært fraværende (Van Wart 2003). En generell oppfattning av virksomheter i offentlig sektor er hvordan disse virksomhetene er avhengige av stabilitet og kontroll (Borins, 2002). Dette resulterer i en avhengighet av strukturelle mekanismer for å begrense individuell påvirkning, og fremme en enighet i hvordan ledere og medarbeidere tolker og utfører sine oppgaver i arbeidssituasjonen (Wright & Pandey, 2009). Det er mye som kan tyde på at administrative ledere nedover i byråkratiet har mindre påvirkningskraft på beslutningsprosessene, hvor det i en offentlig kontekst er et ønske om stabilitet, forutsigbarhet og likhet innen byråkratiske organisasjoner (Wright & Pandey, 2009). På bakgrunn av dette diskuteres det i litteraturen om offentlig forvaltning i hvor stor grad administrative ledere skal kunne påvirke endringer i statlige virksomheter (Van Wart, 2003).

New Public Management. Mange av organisasjonsreformene i offentlig sektor fra de to siste tiårene kan knyttes til det som har blitt omtalt som New Public Management (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik, 2004). Tanken bak New Public Management var at ledere i offentlig sektor skulle bli mer like ledere i privat sektor, det vil si ledere med ledelseskunnskaper og frihet til å ta avgjørelser, samtidig som det ble et økt fokus på konkurranse innad i offentlig sektor (Christensen et al, 2004). Innenfor dette perspektivet blir forskjellen mellom privat og offentlig sektor tonet ned, og et sentralt element ved New Public Management var hvordan effektivisering av ledelse i offentlige virksomheter skulle skje ved å importere ledelsesprosesser fra privat sektor (Boyne, 2002).

Valget om å bruke ledelsesmodeller fra privat sektor har blitt mottatt med skepsis innenfor litteraturen på offentlig forvaltning (Boyne, 2002). Kritiske spørsmål har blitt rettet mot dette perspektivet, hvor forskning på administrativ ledelse hevder at offentlige virksomheter er fundamentalt forskjellige fra private bedrifter som en konsekvens av hvilke

funksjoner de har i samfunnet (Andersen, 2010). I motsetning til ledelse i privat sektor, er offentlige virksomheter i stor grad styrt av politiske krefter fremfor markedskrefter (Boyne, 2002). Videre argumenteres det for at statlige virksomheter er ”åpne” systemer som i større grad blir påvirket av eksterne hendelser, hvor ansvaret for å beskytte organisasjonen og sikre denne åpenheten for offentligheten ligger hos de administrative lederne (Boyne, 2002).

På den andre siden diskuteres det om det er nødvendig med en offentlig-privat distinksjon i forhold til ledelse, hvor det hevdes at karakteristikkene ved offentlig sektor som forskjellig fra privat sektor er påstander som enten må avklares eller motbevises (Rainey og Bozeman, 2000). Det er med andre ord uenigheter innenfor litteraturen på ledelse i offentlig sektor, om hvorvidt det faktisk er en forskjell på ledelse i privat og offentlig sektor. Det er få empiriske bevis som avviser bruken av ledermodeller fra privat sektor i en offentlig sektor kontekst og en mangel på empirisk forskning på dette feltet gjør det derfor vanskelig å si noe konkret om denne distinksjonen (Boyne, 2002).

Uavhengig om man leder private bedrifter eller offentlige virksomheter preges dagens organisasjoner av stadige endringer, og kunnskap og læring er avgjørende for å sikre effektivitet (Janssen, Vera & Crossan, 2009). Organisasjoner er derfor avhengige av medarbeidere som er fleksible, tilpasningsdyktige og kreative for å utvikle kunnskap i organisasjonen (Benson & Brown, 2007). Et økt fokus på medarbeiderne tydeliggjøres i Soria Moria erklæringen fra 2005 hvor det legges vekt på at markedstankegangen bygd på New Public Management skal tones ned til fordel for økt samarbeid med de ansatte og deres organisasjoner (Hagen & Trygstad, 2007).

Plattform for ledelse i staten – Fokus på endring. Som nevnt over har det blitt rettet mer fokus mot endring og innovasjon i offentlig sektor (Fernandez & Rainey, 2006), hvor dette perspektivet også reflekteres i Plattform for ledelse i staten (2008). Plattform for ledelse i staten er et dokument som skal ligge til grunn for lederskap og arbeidet med å utvikle ledelse i staten (Plattform for ledelse i staten, 2008, S. 5). Et trekk ved lederplattformen er hvordan dokumentet legger vekt på medarbeidernes medbestemmelsesrett. Det påpekes at ”*fornyelsen av offentlig sektor skal blant annet skje gjennom bedre bruk av de ansattes talenter, ideer og evne til å finne løsninger*” og ”*Medarbeiderne er gjennomgående høyt motivert for å bruke sine faglige ressurser. Det må utnyttes aktivt i utviklingen av arbeidsformer*” (Plattform for ledelse i staten, 2008). I denne sammenheng blir begrepet kunnskapsarbeid ofte brukt for å karakterisere et skifte fra rutinearbeid til mer variert og komplekst arbeid, hvor denne endringen blir sett på som nødvendig hvis virksomheter skal kunne optimalisere verdien av sine medarbeidere og videre utvikle organisasjonen (Benson & Brown, 2007). Arbeidere som

foretar denne type oppgaver blir definert som kunnskapsarbeidere ettersom de utfører komplekse oppgaver som krever stadig økt kunnskap og problemløsningsevner hvor ”verktøyet” og produktet er kunnskap (Benson & Brown, 2007).

De siste årene har det blitt rettet mer fokus mot det som karakteriserer kunnskapsintensive organisasjoner (Muller & Doloreux, 2009). Det som kjennetegner en kunnskapsintensiv organisasjon er blant annet at medarbeiderne er høyt utdannede og godt kvalifiserte, og hvor arbeidet kan sies å være av en intellektuell art (Alvesson & Sveningsson, 2003a). Et hovedaspekt ved disse organisasjonene er hvordan de utfører komplekse oppgaver av intellektuell art hvor humankapital er den dominerende faktoren (Muller & Doloreux, 2009 s. 65). Hovedutfordringen ved ledelse av kunnskapsintensive organisasjoner er hvordan ledere på den ene siden skal bistå medarbeidere i utviklingen av et produkt eller service, og på den andre siden skal tiltrekke seg og beholde disse medarbeiderne (Alvesson & Sveningsson, 2003a). Ettersom kunnskapsintensive organisasjoner er avhengige av profesjonell kunnskap er disse medarbeiderne hovedressursen i denne type virksomheter og å beholde dem er derfor et primært mål for enhver organisasjon.

Transformasjonsledelse

Det hevdes at dagens organisasjoner står ovenfor en ny økonomisk tidsalder hvor kunnskap er råvaren og hvor hurtig produksjon av ny kunnskap og innovasjon er kritisk for å sikre effektivitet (Uhl Bien, Marion & McKelvey, 2007). Hvordan dagens organisasjoner møter disse utfordringene er avhengig av effektive ledere (Uhl Bien et al, 2007). Evnen til forandring er essensielt for dagens organisasjoner, og ledere som skaper og oppmuntrer endring er viktige i dagens arbeidsliv (Pieterse et al, 2010). Innenfor ledelsesforskning har det blitt lagt mer vekt på hvordan ledere kan inspirere og motivere sine medarbeidere (Northouse, 2006). Ledelsesforskning har historisk sett fokusert på fire ulike aspekter ved ledelse. Bryman (1996) viser til fire kronologiske faser for forskning på ledelse 1) trekkteori, 2) adferdsteori, 3) situasjonsteori og 4) integrert teori. Sistnevnte blir ofte omtalt som det *nye lederskapsparadigmet* (Bryman, 1996). Fokuset på ”de nye teoriene” har de siste årene utviklet en sentral rolle for hvordan man forstår ledelse, med et særlig fokus på transformasjonsledelse hvor en leder stimulerer medarbeidere (followers) til å endre deres motiver, verdier og evner slik at deres interesser og personlige mål blir mer samkjørt med organisasjonens mål (Hay & Hodgkinson, 2005).

Bass (1985) utarbeidet på bakgrunn av Burns sin (1978) teori om karismatisk ledelse, teorien om transformasjonsledelse. Teorien for transformasjonsledelse består av fire

komponenter; Idealisert innflytelse; Individuell oppfølging; Intellektuell stimulering; inspirerende motivasjon. Gjennom idealisert innflytelse vil en leder virke som en inspirerende rollemodell og vekker stolthet, tro og håp hos ansatte ved å aktivt takle problemer og uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Individuell oppfølging virker som belønning for medarbeidere ved å se dem og oppmuntre dem. Intellektuell stimulering påvirker utforskende tenkning ved å gi støtte for innovasjon, autonomi i oppgaveløsning og gi utfordringer til medarbeiderne. Gjennom inspirerende motivasjon vil en leder skape en visjon av fremtiden basert på organisasjonens verdier, og demonstrere for medarbeidere hvordan man kan nå disse målene (Griffin, Parker & Mason, 2010). Bass (1999) skilte også mellom transformasjonsledere, som inspirerer gjennom visjon, og transaksjonsledere som kun fokuserer på enkle transaksjoner mellom leder og medarbeider. Denne typen ledelse består i å motivere medarbeidere til å prestere som forventet, mens transformasjonsledelse antas å lede til prestasjoner utover det som er forventet (Bass, 1999). Flere undersøkelser gjort på transformasjonsledelse viser at medarbeideres forpliktelse, lojalitet, tilfredsstillelse og tilknytning til organisasjonen er relatert til transformasjonsledelse (Lim & Ployhart, 2004; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Griffin, Parker & Mason, 2010), hvor man også har gjort tilsvarende funn i offentlig sektor (Wright & Pandey, 2009; Trottier, Van Wart, & Wang, 2008).

Transformasjonsledelse i offentlig sektor. Et gjennomgående tema innenfor litteraturen om offentlig sektor er hvordan offentlige ansatte og virksomheter i offentlig sektor har et sterkt fokus på verdiskapning og brukerorienterte mål (Currie & Lockett, 2007). Rainey og Steinbrauer (1999:16) hevder at, *”når målene er mer engasjerende og attraktive for medarbeiderne, vil virksomheten i større grad få støtte fra disse medarbeiderne og tiltrekke seg nye medarbeidere til å delta i virksomheten og motivere dem til å prestere over evne”*. Undersøkelser gjort på tilknytning viser hvordan medarbeidere i større grad er imøtekommende for utfordringer gitt av ledelsen ved å utvise mer kreativitet gitt deres tilknytning til organisasjonens mål og verdier (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Transformasjonsledelse kan derfor vise seg å være spesielt nyttig for offentlige virksomheter ettersom modellen legger vekt på hvordan ledere kan motivere og oppmuntre medarbeidere til å overgå sin egen selvinteresse for å tilfredsstille organisasjonens mål og verdier (Bass, et al, 2003).

På den andre siden påpekes det hvordan utøvelsen av transformasjonsledelse er avhengig av at ledere og medarbeidere har en viss grad av fleksibilitet i hvordan de definerer og utfører arbeidet (Wright & Pandey, 2009). Ved at offentlige virksomheter i større grad avhenger av byråkratiske kontrollmekanismer er det en oppfattning om at transformasjonelle

ledere er mindre effektive i denne form for organisasjon (Wright & Pandey, 2009). Selv om det har blitt gjort en betraktelig mengde forskning på transformasjonsledelse, har det vært rettet mindre oppmerksomhet mot hvilke forutsetninger i organisasjonen som må være tilstede for at transformasjonsledelse skal oppstå (Wright & Pandey, 2009). Særsilt er det lite kunnskap om hvordan betingelser i organisasjonen kan legge til rette for eller hindre effektiv transformasjonell lederadferd (Wright & Pandey, 2009).

I motsetning til litteraturen som støtter opp under den positive effekten av transformasjonsledelse, er det andre studier som kun finner delvis støtte for transformasjonell lederadferd (Keller, 2006). I en undersøkelse av militære ledere fant man at transformasjonell ledelse i mindre grad var relatert til effektiv ledelse (Keller, 2006). En mulig årsak til dette var at organiseringen var hierarkisk hvor dette kan være en mulig faktor som begrenser effektiviteten til transformasjonell lederadferd (Keller, 2006). Johns (2006) hevder at en mulig årsak for at det oppstår variasjon mellom funn i ulike studier er knyttet til kontekstuelle faktorer ved organisasjonen. Sagt på en annen måte, konteksten som omgir administrativ ledelse medfører muligheter for handling men også klare føringer og begrensninger på hvordan arbeidet skal utføres i byråkratiske settinger. Det kan derfor argumenteres for at ledere i privat og offentlig sektor nødvendigvis ikke er kvalitativt forskjellig fra hverandre, men at forskjellen avhenger av hvilke systemer som ledere og medarbeidere må manøvrere innenfor.

Kontekstuelle faktorer ved forskning på ledelse. I denne sammenheng har viktigheten av kontekst blitt et gjennomgående tema innen organisasjonsforskning. (For en oversikt, se Rosseau & Fried, 2001). Johns (2006) definerer kontekst som *”betingelser som kan påvirke forekomsten og meningen av organisasjonsadferd, og det funksjonelle forholdet mellom variabler”*. En form for kontekstuell påvirkning er hvordan en variabel på *et nivå* av analyse kan påvirke variabler på et annet nivå i organisasjonen (Johns, 2006). For å bedre forstå hvordan kontekst kan påvirke organisasjonsadferd er man avhengig av å forstå hvordan ulike nivåer i organisasjonen påvirker hverandre (Klein & Kozlowski, 2000).

Hvilket nivå i organisasjonen en leder opererer på kan være en viktig kontekstuell faktor ettersom ledelse kan påvirke flere variabler i en organisasjon (Schriesheim, Wu & Scandura, 2009). Dette innebærer at en leder vil være orientert mot individet, gruppen eller organisasjonen avhengig av hvilket nivå i organisasjonen lederen opererer på (Schriesheim et al, 2009). For eksempel vil en toppleder være mer orientert mot strategiske beslutninger på et organisasjonsnivå. En mellomleder vil på den andre siden være mer orientert mot gruppen eller individet i gruppen. Nivået av analyse innebærer med andre ord at forskning på ledelse

er nødt til å spesifisere i teorien hvilket nivå i organisasjonen ledelse er forventet å operere på (Chun, Yammarino, Dionne, Sosik & Moon, 2009). På bakgrunn av dette hevdes det at inkorporering av kontekst på organisasjonsadferd og spesielt innen forskning på ledelse er nødvendig (Rosseau & Fried, 2001) ettersom individer arbeider i grupper, avdelinger og andre former for enheter avhengig av kontekst (Klein & Koslowski, 2000). Kontekst kan derfor virke påtvingende på variasjonen som blir målt (Rosseau & Fried, 2001). En mulig konsekvens av at denne form for kontekst ikke blir betraktet når ledelsesprosesser undersøkes er at man kan trekke feilaktige konklusjoner om forståelsen av hvordan ledelse opererer i ulike organisasjonskontekster (Schriesheim et al, 2009). Dette kan skape begrensninger for forståelsen av ulike lederfenomener hvis disse kontekstuelle faktorene ikke blir tatt i betraktning (Schriesheim et al, 2009). Ledelse er med andre ord et område med et behov for å undersøke nivået av analyse ettersom ledelse manifesterer seg på flere nivåer i organisasjonen (Schriesheim et al, 2009).

En gjennomgang av undersøkelser gjort på blant annet transformasjonsledelse viser hvordan flere studier har store svakheter når det kommer til å redegjøre for hvilket nivå av analyse som testes (Yammarino, Dionne, Chun & Danserau, 2005) I tillegg er ofte ikke bruken av statistiske analyser som det å aggregere individ skårer opp på gruppe eller organisasjons nivå teoretisk gjort rede for (Yammarino et al, 2005).

Et integrert perspektiv på ledelse i offentlig sektor. Det har blitt rettet kritikk mot teorien for transformasjonsledelse, hvor Yukl (1999) hevder at modellen består av tvetydige begreper, mangelfulle forklaringsprosesser, et for smalt fokus på en leder og den enkelte medarbeider. I tillegg påpeker Yukl (1999) hvordan transformasjonsledelse i mindre grad gjør rede for relevant lederadferd som oppgaveorientert ledelse ved tydeliggjøring av mål og kvalitetssikring. Videre er det lite fokus på relasjonelle aspekter ved ledelse (Yukl, 2009). I utgangspunktet ble modellen formulert for å beskrive hvordan en leder kan påvirke motivasjonen til en individuell medarbeider og øke dennes prestasjon (Yukl, 2009). Dette er en viktig form for ledelse, men teorien for transformasjonsledelse forklarer ikke påvirkningen fra andre nivåer i organisasjonen på ledelse (Yukl, 2009). Det legges altså lite vekt på hvordan situasjonen eller den gjensidige påvirkning fra andre ledere og medarbeiderne påvirker utøvelsen av ledelse (Yukl, 2009). Ledelse i organisasjoner handler om å koble sammen prosesser mellom ulike medlemmer i en organisasjon på ulike hierarkiske nivåer (Chun et al, 2009). Hvis undersøkelser skal kunne si noe om hvordan en leder kan påvirke for eksempel økt motivasjon og bedre jobbtilfredshet hos medarbeidere, er nødvendigvis ikke informasjon fra den enkelte medarbeider gyldig for organisasjonen som helhet, men man er også avhengig

av å forstå hvordan andre kontekstuelle faktorer i en organisasjon kan påvirke utøvelsen av ledelse og sammenhengen mellom disse variablene.

Yukl (2009) hevder at for å bedre forstå hvordan ledelse opererer på forskjellige organisasjonsnivåer, er det ikke nok å utbedre dyadiske teorier som transformasjonsledelse men at forskning på ledelse burde utvikle nye konseptuelle rammeverk som er mer omfattende. Hvordan en leder kan påvirke individuelle medarbeidere er relevant, men det er også viktig å forstå hvordan ledere blir påvirket og påvirker team og organisasjoner (Yukl, 2009). Van Wart (2003, 225) påpeker at for å bedre forstå ledelse i offentlig sektor burde man utvikle og teste omfattende modeller for ledelse som integrerer elementer av transaksjons- og transformasjonsledelse og situasjonsvariabler iboende en offentlig kontekst. Videre påpekes det hvordan modeller for ledelse i privat sektor i større grad har utviklet mer omfattende modeller som tar høyde for kontekstuelle faktorer, men at et slikt perspektiv har vært fraværende på ledelsesforskning i offentlig sektor (Van Wart, 2003).

Den integrerte modellen for ledelse.

Nyere forskning på ledelse i offentlig sektor har på bakgrunn av dette utviklet modellen for integrert lederskap, som er et rammeverk som inkorporer fem lederroller for ledelse i offentlig sektor (Fernandez et al, 2010). De fem lederrollene i dette rammeverket består av oppgaveorientert ledelse, relasjonsorientert ledelse, endringsorientert ledelse, mangfoldsorientert ledelse og integritetsorientert ledelse (Fernandez et al, 2010: 310). I en omfattende undersøkelse av statlige ledere i USA fant man støtte for at et integrert rammeverk for ledelse hadde en positiv effekt på prestasjonen for ledere i statlige virksomheter (Fernandez et al, 2010).

I motsetning til undersøkelser gjort på transformasjonsledelse har det vært en mangel på empiriske studier av ivaretagelse av struktur (oppgaveorientering) og mennesker (relasjonsorientering) de siste tiårene (Keller, 2006). Disse to dimensjonene dominerte ledelsesforskning før fremveksten av transformasjonsledelse på 80-tallet (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Judge et al (2004) påpeker hvordan forskning på oppgave og relasjonsorientering ble ”glemt” og blir i dag sett på som utdatert innenfor ledelsesforskningen. I en meta-analyse fant man signifikante relasjoner mellom disse to dimensjonene og medarbeider og gruppe/organisasjons prestasjoner (Judge et al, 2004). I korte trekk gir blant annet denne undersøkelsen ny støtte for validiteten av disse to dimensjonene innenfor ledelsesforskningen. Den tredje rollen i den integrerte modellen for ledelse bygger på arbeidet til Ekvall og

Arvonen (1991), som i sine undersøkelser av oppgave og relasjonsorientert ledelse utviklet en tredje dimensjon, endringsorientert ledelse (Ekvall & Arvonen, 1991; Andersen, 2010). Disse tre rollene integrerer det tradisjonelle perspektivet på ledelse (oppgave og relasjon) med nyere perspektiver for endringsledelse, hvor disse perspektivene har stått adskilt i ledelseslitteraturen (Francisco, Ramon, Carlos & Angel, 2005). Yukl (2004) hevder at en tre-dimensjonal modell kan være en mer hensiktsmessig måte å forstå ledelse i organisasjoner på. Denne tilnærmingen kan integreres med transformasjonsledelse, men prøver heller å forstå ledelsesprosesser på et annet nivå av analyse (Francisco et al, 2005). Dette perspektivet legger vekt på å beskrive hvordan ledere blir påvirket og kan påvirke organisatoriske prosesser fremfor bare motivasjon av en enkelt medarbeider. Videre legges det vekt på undersøke situasjonelle aspekter ved effektiv ledelse i ulike organisatoriske kontekster (Francisco et al, 2005).

De to siste rollene bygger på forskning innenfor ledelse i offentlig sektor, hvor denne forskningen påpeker viktigheten av disse dimensjonene som teoretisk konstrukt og hvordan de to faktorene er assosiert med effektiv ledelse i offentlig sektor (Fernandez et al, 2010). Mangfoldsorientering er et aspekt ved ledelse i offentlig sektor som kan være viktig for verdiskapning (Florida, 2002). Ledere som er oppmerksomme på mangfold har et potensial for å øke verdiskapning i organisasjonen gjennom humankapitalen representert ved ulik kultur, evner, erfaring og kunnskap fra medlemmene i organisasjonen (Watson, Johnson & Zgourides, 2002). Den siste lederrollen er integritetsorientert ledelse. Det institusjonaliserte og politiserte miljøet som ledere i offentlig sektor opererer i legger sterke føringer på lovverk, rettferdighet og upartisk behandling av ansatte og brukere (Rainey, 2009). Undersøkelser viser at ledere i offentlig sektor i mindre grad opplever at de har mulighet til å ansette, avsette, promotere eller avgjøre lønnen til medarbeiderne. Denne formaliseringen av regler for håndtering av ansatte har vist seg å være et aspekt hvor ledere i offentlig og privat sektor skiller seg i stor grad (Rainey, 2009). Forskning på rettferdighet i organisasjoner gir støtte for den positive effekten av integritet på prestasjoner, derimot har denne forskningen vært fraværende på forskning på ledelse i offentlig sektor (Fernandez et al, 2010).

I tillegg til å integrere ulike aspekter ved ledelse i privat og offentlig sektor, baserer denne modellen seg på begrepet delt eller distribuert ledelse (Fernandez et al, 2010). Det vi si at nivået av analyse forstås ut ifra de kollektive kreftene og adferd fra ledere som opererer på flere nivåer i en organisasjon, spesifikt deles de fem rollene av teamledere, avdelingsdirektører, seksjonssjefer og toppledere (Fernandez et al, 2010).

Den aktuelle studien

Formålet med denne undersøkelsen er å undersøke i hvor stor grad modellen for transformasjonsledelse fanger opp individuelle refleksjoner rundt ledelse i statlige virksomheter, sammenlignet med den integrerte modellen for ledelse. Videre skal det undersøkes i hvor stor grad de to modellene gjør rede for refleksjoner som er orientert mot de ulike nivåene i organisasjonen. For å generere refleksjoner om ledelse, ble det gjennomført intervjuer strukturert i et SWOT format. SWOT er et akronym og står for *styrker, svakheter, muligheter og trusler* (Dyson, 2004). En fordel ved å basere datainnsamling på intervjuer er at dette er en fleksibel metode for å samle inn relevant data om ledelse (Bryman, 2004). Alvesson & Sveningsson (2003a) påpeker hvordan bruken av standardiserte spørreskjema heller forsøker å etablere ledelse fremfor å utforske begrepet i en mer åpen forstand. I denne sammenheng forsøker SWOT modellen å fange opp refleksjoner vedrørende nåværende styrker og svakheter rundt ledelse, og refleksjoner rundt fremtidige muligheter og trusler i miljøet. Videre har modell drevet SWOT (M-SWOT) blitt introdusert som et verktøy innenfor organisasjonsutvikling (Hoff, Straumsheim, Bjørkli & Bjørklund, 2009). M-SWOT er en metode hvor utsagn generert fra det SWOT baserte intervjuet blir kodet på allerede eksisterende forskningsbaserte modeller innenfor et spesifikt område. I tillegg til å kode utsagn på de to modellene vil disse utsagnene bli strukturert i forhold til hvilket nivå i organisasjonen utsagnene er orientert mot.

Hypoteser. På bakgrunn av at den integrerte modellen for ledelse inkorporerer generelle aspekter ved ledelse og ved at det legges til kontekstuelle faktorer for ledelse i offentlig sektor er det forventet at den integrerte modellen for ledelse kommer til å gjøre rede for flere utsagn en modell for transaksjons- og transformasjonsledelse. I tillegg er det også forventet at alle utsagn generert av SWOT intervjuet vil fanges opp av begge modellene.

H1 = a) Modellen for integrert ledelse i offentlig sektor vil gjøre rede for flere utsagn enn modellen for transaksjons- og transformasjons ledelse og b) det vil ikke være en signifikant forskjell på antall utsagn gjort rede for av modellene og antall utsagn ikke gjort rede for.

Yukl (2009) hevder at modellen for transformasjonsledelse ble utviklet på bakgrunn av hvordan en leder kan påvirke prestasjonen til den enkelte medarbeider. Videre er det flere undersøkelser som viser at transformasjonsledelse også er knyttet til team prestasjoner (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Det er derfor forventet at utsagn kodet på modellen for transformasjonsledelse vil i større grad være orientert mot kategoriene individ og gruppe.

H 2 = Utsagn kodet på modellen for transformasjons vil fordele seg i større grad over kategoriene individ og gruppe.

Den integrerte modellen for ledelse på den andre siden spesifiserer at ledere opererer på flere nivåer i en organisasjon, og det er derfor forventet at utsagn kodet på denne modellen vil fordele seg jevnt over nivåene individ, gruppe, leder og organisasjon. På bakgrunn av dette er det også forventet at flere utsagn kodet på den integrerte modellen vil gjøre rede for utsagn orientert mot leder og organisasjonsnivå enn modellen for og transformasjonsledelse.

H3 = Utsagn kodet på den integrerte modellen for ledelse vil fordele seg jevnt over kategoriene individ, gruppe, leder og organisasjon og b) flere utsagn kodet på den integrerte modellen for ledelse vil være orientert mot leder og organisasjon enn utsagn kodet på transaksjons- og transformasjonsledelse.

Metode

Organisasjon og deltakere

Denne undersøkelsen var et samarbeidsprosjekt mellom Psykologisk Institutt, Universitet i Oslo og en ekstern virksomhet. Formålet med dette samarbeidet var å styrke kunnskapsgrunnlaget om ledelse i offentlig sektor. Undersøkelsen ble på bakgrunn av dette utført innenfor tre kunnskapsintensive statlige virksomheter i offentlig sektor, hvor det totalt var 40 ledere på forskjellig stillingsnivå som ble intervjuet. Av informantene som deltok i undersøkelsen var det totalt 23 kvinner (57 %) og 17 menn (43 %) fordelt over de tre organisasjonene. I organisasjon en, var det seks menn og seks kvinner, åtte menn og ni kvinner i organisasjon to, og tre menn og ni kvinner i organisasjon tre.

Utvalgsprosedyre. Tilgang til de tre virksomhetene som deltok i undersøkelsen ble gjort via den eksterne virksomheten. Den første fasen, å velge ut hvilke virksomheter som skulle delta i undersøkelsen var det den eksterne virksomheten som sto for. Etter at de tre statlige virksomhetene ga sitt samtykke til å delta, ble det arrangert et møte mellom masterstudentene ved Universitet i Oslo og kontaktpersonene i hver av de tre virksomhetene. Det ble holdt et møte med hver av kontaktpersonene hvor formålet med prosjektet ble gjort rede for. Det ble i hovedsak satt kun en betingelse til informantene og det var at ledere som kunne delta i undersøkelsen skulle ha personalansvar. Utover dette ble det ikke satt noen andre restriksjoner for informanter som kunne delta i undersøkelsen. I samarbeid med

kontaktpersonene ble det formulert en invitasjon om deltagelse til en undersøkelse om ledelse i staten. Denne invitasjonen ble sendt ut via e-post av masterstudentene til ledere på flere nivåer i de tre virksomhetene. I e-posten ble deltagere som var interessert i å delta oppfordret til å ta kontakt via e-post eller telefon. Det ble sendt ut totalt 103 henvendelser til ledere som oppfylte de nødvendige kriteriene for å delta i undersøkelsen. Totalt var det 40 ledere som meldte tilbake, hvor dette utgjør en svarprosent på 38 %.

Intervju

For å samle inn data om deltagernes refleksjoner rundt temaet ledelse i offentlig sektor, ble prosjektet gjennomført med kvalitative intervjuer basert på et SWOT format (Dyson, 2004). SWOT er et akronym for *Strenght*, *Weaknesses*, *Opportunities* og *Threats*. Det SWOT baserte forskningsintervjuet har i tidligere studier vist seg å kunne generere relevant data om teamet som skal undersøkes (se blant annet Hoff, 2009, Charlsen, 2010). På bakgrunn av dette besto intervjuguiden (se Vedlegg A) av fire spørsmål knyttet til ledelse i offentlig sektor. Primært skal SWOT komponentene oppfordre til refleksjon rundt informantens styrker og svakheter relatert til ledelse og refleksjoner rundt muligheter og trusler relatert til ledelse. Det ble også mot slutten av intervjuet stilt et avsluttende spørsmål om plattform for ledelse i staten.

Hvilke styrker ser du ved deg som leder?

Hvilke svakheter ser du ved deg som leder?

Hvilke muligheter ser du for å bli en bedre leder i fremtiden?

Hvilke hindringer ser du for at du kan bli en bedre leder i fremtiden?

Hva slags inntrykk har du av plattform for ledelse i staten?

For mer utfyllende informasjon i forhold til de fire SWOT spørsmålene, ble det stilt dybdespørsmål. For eksempel spørsmål som ” *kan du fortelle litt mer om...Kan du gi et eksempel...* ” osv. Hensikten er at intervjuer følger opp responser som informanten gir, for å stimulere til mer refleksjon. Videre ble det stilt tolkende spørsmål som ” *mener du at*”, *eller* ” *forstår jeg deg riktig når*” osv. Hensikten med disse spørsmålene er å skape en forståelse for temaet, hvor dette gjelder både for informanten og intervjuer (Kvale, 1996).

Oppfølgingsspørsmål relatert til de fire hovedspørsmålene ble stilt når dette var nødvendig for mer utfyllende informasjon. Det ble ikke lagt noen føringer på hvordan informanten skulle tilnærme seg begrepet ledelse, og alle oppfølgingsspørsmål som ble stilt var knyttet til tema som informanten selv hadde introdusert. Det ble ikke stilt spørsmål utover dette.

Prosedyre

Forberedelse til Intervju. Kvale (1996) påpeker hvordan intervjueren i seg selv er et forskningsinstrument og en utfordring ved bruk av intervjuer som datainnsamlingsmetode er reliabilitet når det er flere enn en som gjennomfører intervjuene. For å forbedre reliabilitet i forhold til gjennomføringen av intervjuene ble det i forkant av prosjektet holdt et 35 timers kurs i intervjuteknikk i regi av Psykologisk Institutt, Universitet i Oslo. Kurset ble basert på PEACE – modellen, som er et rammeverk for intervjuteknikk som bygger på det kognitive intervjuet hvor formålet er å utarbeide en detaljert redegjørelse for et fenomen/tema (Clarke & Milne, 2001). Alle intervjuene tilknyttet prosjektet ble gjennomført i henhold til PEACE-modellen.

Gjennomføring av intervju. I e-posten som ble sendt ut til informantene ble det informert om formålet med prosjektet og om spørsmålene som kom til å bli stilt, og ca varighet av intervjuet. Det ble presisert at vi ønsket refleksjon rundt de fire SWOT spørsmålene i skrevet. Intervjuene ble gjennomført hos den aktuelle virksomheten. Samtlige intervjuer ble gjennomført på deltagerens eget kontor eller konferanserom for å unngå forstyrrelser utenifra. Videre ble samtlige intervjuer gjennomført med en intervjuer til stede. Intervjuene ble fordelt mellom studentene og forfatter gjennomførte 21 av totalt 40 intervjuer. Gjennomsnittlig varighet på de 40 intervjuene var 34 minutter og 37 sekunder. Det korteste intervjuet hadde en varighet på seks minutter, og det lengste hadde en varighet på en time og fem minutter. Årsaken til at intervjuet på seks minutter ikke ble trukket fra utvalget var på bakgrunn av antall utsagn. Det vil si at det var ikke nevneverdig forskjell på antall utsagn fra dette intervjuet og andre intervjuer med en lengde på for eksempel 20 minutter.

Før intervjuet ble informanten bedt om å lese et informert samtykke. Det informerte samtykket inneholdt informasjon om prosjektet, en bekreftelse på at informasjonen som uttrykkes under intervjuet er konfidensiell og tilhører forskningsgruppen tilknyttet Universitetet i Oslo. Det ble også bedt om tillatelse for at intervjuet kunne bli tatt opp med lydopptaker. Årsaken for å bruke en digital lydopptaker var for å sikre et mest mulig korrekt bilde av hva som ble sagt under intervjuet og for å sikre at all informasjon ble tatt med videre i analysen.

Datahåndtering og analyse.

Transkribering. Opptakene fra intervjuene ble overført til pc via digital voice editor 3.0 for å transkriberes. De 40 intervjuene ble fordelt mellom studentene, hvor forfatter og medstudent transkriberte 20 intervjuer hver. Reliabilitet er viktig i alle faser når man jobber

med et datamateriale basert på intervjuer. Ved at flere personer transkriberer intervjuer i samme datasett er det viktig at gjennomføringen av transkriberingen blir gjort på likt grunnlag. Kvale (1996) anbefaler man etablerer felles instruksjoner for hvordan man skal transkribere. For å sikre reliabilitet ble et tilfeldig valgt intervju transkribert i felleskap hvor det underveis ble utviklet en transkriberingsprosedyre. Ut fra denne prosedyren ble intervjuene transkribert basert på meningsfulle uttalelser og transkribert på en mest mulig objektiv måte for å ivareta informantens integritet (Flick, 2002). Det oppsto tilfeller hvor direkte transkripsjoner ikke ga noen konkret mening, hvor det i disse tilfellene, ble teksten omformulert på en slik måte at meningen ble ivaretatt. Under transkriberingen ble navn, stilling og annen informasjon relatert til informantens identitet fjernet for å sikre konfidensialitet. Intervjuene ble transkribert ord for ord, men pauselyder og gjentakende ord ble markert som (..) i teksten. Alle intervjuene ble transkribert i henhold til transkriberingsprosedyren.

Innholdsanalyse. Transkripsjonene ble overført til Nvivo 9, som er et verktøy designet for å analysere og kvantifisere kvalitativ data. I første fase ble alle utsagn relatert til ledelse identifisert og trukket ut av transkripsjonene. Definisjonen av et hva som utgjør et utsagn ble basert på samme definisjon brukt tidligere av blant annet Flakke (2008) og Hoff et al (2009) hvor et utsagn er definert som ”*den minste meningsbærende enhet som reflekterer informantens erfaring og forståelse omkring et tema*”, i dette tilfellet ledelse. Nivået for analyse kan være en eller flere setninger eller deler av setninger. Etter at utsagnene var blitt identifisert i NVivo 9, ble alle utsagn overført til PASW 18 for videre analyser.

Koding av utsagn. Andre fase i innholdsanalysen var å kode meningsbærende utsagn inn i predefinerte kategorier. Holsti (1969) definerer en kodingsenhet som ”*det spesifikke segmentet av innhold som karakteriseres ved å plassere det i en gitt kategori*”. I denne undersøkelsen ble meningsbærende enheter som var relatert til ledelse kodet i henhold til fire klassifiseringskriterier styrker, svakheter, muligheter og trusler (SWOT); Individ, gruppe, leder, organisasjon (IGLO), modell for transaksjons- og transformasjonsledelse (T/T) og modell for integrert ledelse (ILT). Meningsbærende utsagn ble kodet på SWOT i forhold til styrker, svakheter, muligheter og trusler relatert til ledelse. Videre ble meningsbærende utsagn kategorisert i forhold til om utsagnene var individorientert, gruppeorientert, lederorientert eller organisasjonsorientert. Individ referer i dette tilfellet til en individuell opplevelse, mening og følelse informanten har. Gruppe referert til avdelinger, seksjoner og andre former for arbeidsgrupper. Ledelse viser til nærmeste leder, lederadferd eller mer generell ledelse.

Organisasjon referer til aktiviteter og holdninger knyttet til organisasjonskulturen, strukturer og strategier.

Kriterier for koding av utsagn på modell (M-SWOT). Etter at alle utsagn var kodet på henholdsvis SWOT og IGLO, ble meningsbærende utsagn kodet på to modeller for ledelse, Bass (1999) modell for transaksjons- og transformasjonsledelse og *the integrated leadership theory* (Fernandez et al, 2010). Det primære instrumentet for å undersøke dimensjonene i transaksjons- og transformasjonsledelse har vært *the multifactor leadership questionnaire* (MLQ)(Tejeda, Scandura & Pillai, 2001). Basert på operasjonaliseringen av dimensjonene i MLQ5X ble et utsagn kodet på modell for transaksjons- og transformasjonsledelse hvis det var relatert til en av de fem dimensjonene i transformasjonsledelse og en av de tre dimensjonene i transaksjonsledelse (Bass et al, 2003). I henhold til MLQ5x blir dimensjonen idealisert påvirkning delt i to kategorier (Bass et al, 2003). Transformasjonsledelse består av følgende dimensjoner. *Idealiserte egenskaper*: Identifiserer ledere som evner å bygge tillit hos sine medarbeidere. De inspirer sine medarbeidere ved å overgå sine egne interesser og fokuserer på gruppen og de individuelle medlemmene sine interesser. På bakgrunn av dette blir de sett på som rollemodeller for sine medarbeidere. *Idealisert adferd*: Identifiserer ledere som opprettholder en positiv og verdsatt adferd, som medmenneskelighet, selv -kontroll, høy moral og effektivitet. Samtidig vil ledere fokusere på de moralske og etiske konsekvensene av sine handlinger. *Inspirerende motivasjon*: inspirerende ledere formidler på enkelt vis, felles mål og gjensidig forståelse for hva som er viktig. De etablerer en visjon om hva som er mulig og hvordan man kan oppnå disse målene. Videre tydeliggjør og formidler disse lederne positive forventninger om hva som må gjøres. *Intellektuell stimulering*: Disse lederne oppmuntrer til kreativ tenkning. Gjennom intellektuell stimulering hjelper transformasjonelle ledere sine medarbeidere å tenke på nye måter. Et sentralt aspekt ved denne dimensjonen er hvordan ledere utvikler medarbeidernes kapasitet til å løse fremtidige problemer. *Individuell oppfølging*: Identifiserer ledere som “coacher” sine medarbeidere. Denne dimensjonen viser til ledere som fokuserer på medarbeideres behov, utvikling og behandler hvert individ unikt. Dette er en av grunnene til at transformasjonelle ledere setter eksempler og tilrettelegger oppgaver på individuell basis.

Transaksjonsledelse består av følgende tre dimensjoner. *Betinget belønning*: viser til ledere som belønner sine medarbeidere. Ledere vil gjøre tydelig rede for spesifikke oppgaver og prosjekter, sette rammer, tydeliggjøre belønning og straff.. *Ledelse ved unntak - aktiv*: identifiserer ledere som overvåker medarbeidere. Ledere vil fokusere på sanksjoner for å ikke møte krav, videre vil ledere rette opp avvik med korrigerende metoder. *Ledelse ved unntak -*

passiv: denne form for ledelse venter på at problemer skal oppstå før man tar handling. Korrigerende handlinger innebærer som regel en form for sanksjon.

I tillegg til å kode på modell for transaksjons- og transformasjonsledelse, ble meningsbærende utsagn også kodet på modell for integrert ledelse i offentlig sektor (Fernandez et al, 2010). Modellen består av følgende fem dimensjoner, *Oppgaveorientert ledelse* involverer lederadferd som fokusert mot oppnåelse av mål og som rettet mot å definere og organisere gruppens aktiviteter. Oppgaveorientert adferd inkluderer det å sette og kommunisere mål og standarder, planlegge og koordinere aktivitetene til medarbeiderne, opprettholde klare kanaler for kommunikasjon og gi tilbakemelding på prosedyrer og mål oppnåelse. *Relasjonsorientert ledelse* involverer lederadferd som reflekter omtanke for sine medarbeidere og et ønske om å bygge gode mellommenneskelige relasjoner mellom de ulike medlemmene i organisasjonen. Relasjonsorientert ledelse bidrar til å øke effektivitet ved å skape kanaler for kommunikasjon, øke medarbeideres ansvar og ta de med i beslutningsprosesser, og opprettholde medarbeideres tilknytning til ledere og organisasjonen. *Endringsorientert ledelse*, viser til lederadferd som primært er opptatt med å forbedre strategiske beslutninger, tilpasse seg endringer i miljøet, øke fleksibilitet og innovasjon, gjøre store endringer i prosesser, produkter eller service. Samtidig vil endringsorienterte ledere oppmuntre medarbeidere til å søke etter kreative løsninger til utfordringer som organisasjonen står ovenfor. *Mangfoldorientert ledelse* er den fjerde rollen som utgjør integrert lederskap. Ledere som er orientert mot mangfold kan øke kvaliteten på beslutninger gjennom effektiv bruk av ulik kunnskap fra forskjellige medlemmer i organisasjonen. Den siste rollen er *integritetsorientert ledelse*, som viser til lederadferd rettet mot rettferdig og lik behandling av medarbeidere og brukere.

Et utsagn ble kun kodet i en dimensjon på hver modell. Det vil si at et utsagn som kunne kodes på dimensjonen *Intellektuell stimulering* kunne ikke i tillegg kodes på dimensjonen *individuell oppfølging*. Derimot kunne de to modellene dele et utsagn, med andre ord, et utsagn kodet på dimensjonen *intellektuell stimulering* kunne også kodes på dimensjonen *endringsorientert ledelse*. Meningsbærende utsagn som ikke var relatert til modellene ble kodet i kategorien *ikke gjort rede for*. En fordel med innholdsanalyse som metode er hvordan den kan brukes for å identifisere mønstre over kvalitativ data (Braun & Clarke, 2006). Det ble på bakgrunn av dette utført en separat analyse av utsagn som ikke ble gjort rede for av de to modellene i denne undersøkelsen. I denne undersøkelsen ble utsagn relatert til Plattform for ledelse i staten utelatt ettersom disse utsagnene ikke var relatert til SWOT formatet.

Statistiske analyser. En parvis t-test ble utført for å undersøke om det var signifikant gjennomsnittlig forskjell i antall utsagn kodet på transaksjons- og transformasjonsledelse og den integrerte modellen for ledelse. Det ble også utført en parvis t-test for å undersøke om det var en signifikant gjennomsnittlig forskjell mellom antall utsagn kodet på modellene og gjennomsnittlig antall utsagn kodet i kategorien *ikke gjort rede for*. Det ble også utført en parvis t-test for å undersøke om det var signifikante forskjeller mellom kategoriene leder og organisasjon kodet på hver av modellene.

For å sammenligne gjennomsnittlig antall utsagn kodet på transaksjons- og transformasjonsledelse og den integrerte modellen for ledelse over kategoriene individ, gruppe, leder og organisasjon ble det utført en repetert ANOVA med Greenhouse- Geisser korreksjon. En *Mauchly's test of sphericity* viste at kravet om lik varians innad i dimensjonene var brutt. En Greenhouse-Geisser korreksjon vil derfor justere ned antall frihetsgrader for å sikre en mer nøyaktig signifikansverdi (Howell, 1997).

For å undersøke hvilke av kategoriene individ, gruppe, leder og organisasjon som var signifikant forskjellig fra hverandre ble det utført post-hoc sammenligninger. Når man gjør flere sammenligninger i samme datasett, anbefales det at man gjør en statistisk justering av *alpha* nivået gjennom for eksempel en Bonferroni korreksjon eller Dunnet's *test* for å minimere risikoen for å gjøre en type I feil (Howell, 1997). Det er viktig å påpeke at ved å justere *alpha* nivået vil man miste statistisk *power*, det vil si at hvis *alpha* nivået blir nedjustert, vil også statistisk signifikans minke og sannsynligheten for en type II feil vil øke (Perneger, 1998; Erdfelder, 2010). På bakgrunn av dette ble det ikke utført en justering av *alpha* nivået, ettersom det statistisk sett var et lite utvalg i denne undersøkelsen (N=40).

I denne undersøkelsen baseres effektstørrelsen på Cohens (1988) kriterier som sitert i Pallant (2005), hvor .01 tilsvarer liten effekt, .06 = moderat effekt og .14 = Stor effekt.

Inter- rater Reliabilitet. Det ble ikke utført en undersøkelse av inter-rater reliabilitet mellom utsagn kodet på modellene i denne undersøkelsen, grunnet sykdom.

Fagetiske forhold

I e-posten som ble sendt ut til informantene ble det informert om at deltagelse i undersøkelsen var frivillig, og at hvis de ønsket å trekke seg underveis sto de fritt til å gjøre dette uten å begrunne hvorfor. Det ble også forklart at alle opplysninger ville bli behandlet konfidensielt og at det ikke vil være mulig å kjenne igjen synspunkter fra noen av deltagerne i den ferdige rapporten. Denne informasjonen ble presentert på nytt i forkant av intervjuet og alle informantene gav sitt samtykke til å delta i undersøkelsen (Vedlegg B).

Resultater

Deskriptiv statistikk

Fra de 40 intervjuene ble det identifisert totalt 1994 utsagn. Av disse utsagnene kunne 731 (37 %) utsagn kodes på modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse ($M = 18.27$, $SD = 10.06$). Totalt var det 1256 utsagn som ikke ble gjort rede for av transaksjons- og transformasjonsledelse ($M = 31.53$, $SD = 12.73$). Modell for integrert ledelse gjorde rede for totalt 1384 (69 %) SWOT utsagn ($M = 34.60$, $SD = 13.87$). Totalt var det 610 utsagn ($M = 15.25$, $SD = 6.76$) som ikke ble gjort rede for av den integrerte modellen for ledelse.

Tabell 1 viser den observerte frekvensen av utsagn kodet på modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse. En innholdsanalyse viser at dimensjonen individuell oppfølging tar opp den største andelen av utsagn med 214 utsagn (29 %). Videre gjorde intellektuell stimulering rede for 146 (20 %) utsagn, etterfulgt av inspirerende motivasjon med 144 (20 %) utsagn. Betinget belønning gjorde rede for 108 (14 %) utsagn, idealisert adferd og idealiserte egenskaper gjorde rede for henholdsvis 57 (8 %) og 35 (5 %) utsagn. Lavest antall utsagn kunne kodes på ledelse ved unntak – passiv, med 29 (4 %) utsagn, og ingen utsagn kunne kodes på ledelse ved unntak – aktiv.

Tabell 1

Frekvenstabell for utsagn kodet på transaksjon/transformasjonsledelse (N=40)

T/T	Frekvens	Frekvens (%)	M	SD
Idealiserte egenskaper	35	5	.90	1.48
Idealisert adferd	57	8	1.42	1.39
Inspirerende motivasjon	144	20	3.60	2.73
Intellektuell stimulering	146	20	3.65	3.10
Individuell oppfølging	212	29	5.30	3.81
Betinget belønning	108	14	2.70	2.44
Ledelse ved unntak - Aktiv	0	0	0	0
Ledelse ved unntak - passiv	29	4	.72	1.82
Total T/T	731	37*	18.27	10.12
Ikke gjort rede for	1256	63*	31.52	12.73
Total	1994	100	49.87	18.53

Merk: T/T ledelse = transaksjon og transformasjonsledelse, M = Gjennomsnitt, SD = Standardavvik, % av total antall utsagn gjort rede for av modellen, % *av totalt antall utsagn

Tabell 2 viser den observerte frekvensen av utsagn kodet på modell for integrert ledelse. En innholdsanalyse viser at dimensjonen endringsorientert ledelse gjorde rede for størst andel utsagn med totalt 399 (29 %) utsagn, etterfulgt av oppgaveorientert ledelse som

gjorde rede for 385 (28 %) utsagn. Relasjonsorientert ledelse gjorde rede for 363 (26 %) utsagn og integritetsorientert ledelse gjorde rede for 209 (15 %) utsagn. Færrest antall utsagn kunne kodes på mangfoldsorientert ledelse som gjorde rede for 28 (2 %) utsagn.

Tabell 2

Frekvenstabell for integrert modell for ledelse (N=40)

ILT	Frekvens	Frekvens (%)	M	SD
Oppgaveorientering	385	28	9.36	6.06
Relasjonsorientering	363	26	9.07	5.68
Endringsorientering	399	29	9.97	5.57
Mangfoldsorientering	28	2	.70	1.06
Integritetsorientering	209	15	5.23	4.53
Total ILT	1384	69*	34.60	13.87
Ikke gjort rede for	610	31*	15.25	6.76
Total	1994	100	49.87	18.53

Merk: ILT = Integrated LeadershipTheory, M = Gjennomsnitt, SD = Standardavvik, % av total antall utsagn gjort rede for av modellen, % * av total antall utsagn

Tabell 1 og 2 viser at verken modell for transaksjons- og transformasjonsledelse eller den integrerte modell for ledelse fanget opp 100 prosent av alle utsagnene. Totalt gjorde modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse rede for 731 (37 %) utsagn og modellen for integrert ledelse gjorde rede for 1384 (69 %) utsagn. Totalt var det 610 utsagn ($M = 15.25$, $SD = 6.76$) som ikke ble gjort rede for av verken den integrerte modellen for ledelse eller modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse.

Videre viser tabell 3 gjennomsnitt og standardavvik for antall utsagn kodet på modell for transaksjon og transformasjonsledelse over de ulike organisasjonsnivåene. Det laveste gjennomsnittet ble observert på kategorien organisasjon ($M = 1.75$, $SD = 2.23$), og kategorien leder ($M = 2.40$, $SD = 2.57$). Kategoriene gruppe ($M = 6.45$, $SD = 4.35$) og individ ($M = 7.13$, $SD = 4.33$) holder det høyeste observerte gjennomsnittet.

Tabell 3

Gjennomsnitt og standardavvik for antall utsagn kodet på T/T over organisasjonsnivå (N=40)

IGLO	M	SD
Individ	7,13	4,33
Gruppe	6,45	4,35
Leder	2,4	2,57
Organisasjon	1,75	2,23

Merk: M = Gjennomsnitt, SD = Standardavvik

Tabell 4 viser gjennomsnittlig antall utsagn og standardavvik kodet på modell for integrert ledelse over de ulike organisasjonsnivåene. Det laveste gjennomsnittet ble observert på kategorien organisasjon ($M = 6.3$, $SD = 3.5$), og kategorien leder ($M = 8.1$, $SD = 5.3$). Kategoriene individ ($M = 11.7$, $SD = 6.4$) og gruppe ($M = 9.3$, $SD = 5.8$) holder det høyeste observerte gjennomsnittet.

Tabell 4

Gjennomsnitt og standardavvik for antall utsagn kodet på ILT over organisasjonsnivå (N=40)

IGLO	M	SD
Individ	11.80	6.42
Gruppe	9.50	5.92
Leder	6.82	5.22
Organisasjon	6.48	3.74

Merk: M = Gjennomsnitt, SD = Standardavvik

Hypotesetesting

For å teste hypotese 1 a) om det var en signifikant forskjell mellom antall utsagn kodet på modellen transformasjonsledelse/transaksjonsledelse og den integrerte modellen for ledelse ble det utført en parvis t -test. Resultatene viser at det var en signifikant forskjell på antall utsagn kodet på de to modellene ($M = -16.32$, $SD = 8.12$, $t = -12.71$, $p < .001$). Av de 1384 utsagnene som kunne kodes på den integrerte ledermodellen, var 653 av disse utsagnene unike for denne modellen. De resterende 731 av totale utsagn deles av begge modellene. Det vil si at alle utsagn kodet på modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse også kunne kodes på den integrerte modellen for ledelse, hvor denne modellen i tillegg gjorde rede for en større andel utsagn.

Hypotese 1 b) sier at det ikke vil være en signifikant forskjell på antall utsagn som ikke blir gjort rede for og antall utsagn som kan kodes på modell. Resultatene viser at det var en signifikant forskjell mellom utsagn ikke gjort rede for og utsagn gjort rede for av begge modellene ($M = 19.35$, $SD = 11.6$, $t = 10.53$, $P < .001$). En innholdsanalyse av utsagn som ikke ble gjort rede for av modellene, viste at 174 ($M = 4.35$, $SD = 3.43$) utsagn var orientert mot individnivå, 59 ($M = 1.47$, $SD = 1.33$) utsagn var orientert mot gruppenivå. Videre var det 117 ($M = 2.90$, $SD = 2.22$) utsagn som var orientert mot ledernivå og 260 ($M = 6.52$, $SD = 4.32$) utsagn orientert mot organisasjonsnivå. En undersøkelse av disse utsagnene viser at et gjennomgående tema for utsagn kodet på individnivå handlet om *personlige egenskaper/personlighet*. Utsagn kodet på gruppenivå var *samarbeid* et sentralt tema. Relatert til ledelse var temaet *utviklingsorientering* sentralt. På et organisasjonsnivå var *politisk miljø/innflytelse* det mest sentrale temaet.

For å teste hypotese 2 ble en repetert ANOVA med Greenhouse-Geisser korrigering utført for å undersøke om det var en signifikant forskjell mellom gjennomsnittlig antall utsagn kodet på modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse over de fire nivåene individ, gruppe, leder og organisasjon. Resultatene indikerer en statistisk signifikant hovedeffekt for utsagn kodet på modellen over de fire nivåene, $F(2.54, 99.04) = 27.68$, $p < .001$. Videre var det store forskjeller mellom de fire nivåene, hvor effektstørrelsen beregnet med *partial eta squared* var .424. Gjennomsnitt og standardavvik for utsagn kodet på transaksjons- transformasjonsledelse over organisasjonsnivåene vises i tabell 3. En post-hoc sammenligning indikerer at gjennomsnittsskåren for individ ikke var signifikant forskjellig fra gruppe, men var signifikant forskjellig fra leder og organisasjon. Videre var det en signifikant forskjell på gjennomsnittsskåren for gruppe og leder, og gruppe og organisasjon, men det ble ikke funnet en signifikant forskjell mellom gjennomsnittsskårene på leder og organisasjon. En undersøkelse av gjennomsnittene viser at en større andel utsagn kodet på transaksjons- og transformasjonsledelse i større grad fordeler seg over kategoriene individ og gruppe.

For å teste hypotese 3 a) ble det utført en repetert ANOVA med Greenhouse-Geisser korrigering for å undersøke om det var en signifikant forskjell mellom gjennomsnittlig antall utsagn kodet på den integrerte modellen for ledelse over de fire nivåene individ, gruppe, leder og organisasjon. Resultatene indikerer en statistisk signifikant hovedeffekt mellom utsagn kodet på modellen over de fire nivåene, $F(2.79, 106.43) = 10.78$, $p < .001$. Resultatene viser en statistisk signifikant hovedeffekt, hvor det var store forskjeller mellom de ulike nivåene. Effektstørrelsen beregnet med *partial eta squared* var .212. Gjennomsnitt og standardavvik for utsagn kodet på den integrerte modellen for ledelse over de fire organisasjonsnivåene vises

i tabell 4. En parvis post hoc sammenligning indikerer at gjennomsnittsskåren for individ ikke er forskjellig fra gruppe men er forskjellig fra leder og organisasjon. Videre var det en signifikant forskjell på gjennomsnittsskåren for gruppe og leder, og gruppe og organisasjon, men det ble ikke funnet en signifikant forskjell mellom gjennomsnittsskårene på leder og organisasjon. En undersøkelse av gjennomsnittene viser at en større andel utsagn kodet på transaksjons- og transformasjonsledelse i større grad fordeler seg over kategoriene individ og gruppe.

For å teste Hypotese 3 b) som sier at den integrerte modellen for ledelse vil gjøre rede for flere utsagn relatert til kategoriene leder og organisasjon enn modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse ble det utført parvise t-tester. Resultatene fra undersøkelsen viser at den integrerte modellen for ledelse gjør rede en signifikant større andel utsagn relatert til kategorien ledelse enn modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse ($M = 4.10$, $SD = 3.24$, $t = 7.98$, $p < .001$). Videre viser resultatene at den integrerte modellen for ledelse også gjør rede for en signifikant større andel utsagn relatert til kategorien organisasjon enn modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse ($M = 4.67$, $SD = 3.04$, $t = 9.72$, $p < .001$).

Diskusjon

Funnene fra denne undersøkelsen tyder på at de SWOT baserte intervjuene genererte en mengde utsagn knyttet til ledelse. En innholdsanalyse av utsagnene viste at en modell utviklet for ledelse i offentlig sektor gjorde rede for flere utsagn enn en mer generell modell for ledelse. Resultatene viser at en signifikant større andel utsagn kunne kodes på den integrerte modellen for ledelse enn modell for transaksjons- og transformasjonsledelse. Derimot var det ingen av modellene som gjorde rede for 100 prosent av utsagnene generert av SWOT intervjuet. Resultatene viser at det var en signifikant andel utsagn som ikke ble gjort rede for av modellene. Det var også av interesse å undersøke mot hvilket nivå i organisasjonen utsagn kodet på modellene var orientert mot. Resultatene viste at modell for transaksjons- og transformasjonsledelse i større grad var orientert mot individ og gruppe nivå. Resultatene viste også at modellen for integrert ledelse i større grad var orientert mot et individ og gruppenivå. På den andre siden viste resultatene viste at modell for integrert ledelse gjorde rede for flere utsagn relatert til leder og organisasjon, enn modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse. Implikasjoner for funn gjort i denne undersøkelsen blir diskutert.

Hovedfunn

Formålet med denne undersøkelsen var å sammenligne i hvor stor grad modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse fanget opp individuelle refleksjoner rundt ledelse i statlige virksomheter sett i forhold til modellen for integrert ledelse. Totalt gjorde modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse rede for 37 prosent av utsagnene generert fra de SWOT baserte intervjuene. Utsagn kodet på modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse ble fordelt over syv av de åtte dimensjonene, men det var forskjeller på antall utsagn kodet på hver av de åtte dimensjonene. For det første gjorde dimensjonen individuell oppfølging rede for den største andelen av utsagn kodet på modellen sett i forhold til de andre dimensjonene, hvor 29 prosent av utsagnene blir gjort rede for av denne dimensjonen alene. Dimensjonene intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon gjorde rede for en stor andel utsagn hvor de to dimensjonene til sammen gjorde rede for 40 prosent av utsagnene kodet på modellen. Dimensjonene idealiserte egenskaper og idealisert adferd gjorde rede for færrest antall utsagn med henholdsvis fem prosent og åtte prosent.

Transaksjonsledelse gjorde rede for en del utsagn men fortsatt i mindre grad enn dimensjonene underlagt transformasjonsledelse. Dimensjonen betinget belønning gjorde rede for 15 prosent av utsagnene kodet på modellen, videre var det ingen utsagn som kunne kodes på dimensjonen ledelse ved unntak - aktiv, og dimensjonen ledelse ved unntak - passiv gjorde rede for færrest utsagn med fire prosent. I tråd med litteraturen påpekes det hvordan dimensjonene ledelse ved unntak – aktiv/passiv i mindre grad har blitt knyttet til ledelse (Judge & Piccolo, 2004). En mulig årsak for at flere utsagn kunne kodes på transformasjonsledelse enn transaksjonsledelse kan være på grunn av størrelsen på dimensjonene. Transformasjons ledelse består av flere komponenter enn transaksjonsledelse (Bass, 1999), og det er derfor sannsynlig at dette kan være utslagsgivende for antall utsagn som kan kodes på hver av de to dimensjonene.

Totalt gjorde den integrerte modellen for ledelse rede for 69 prosent av utsagnene. Sammenlignet med gjennomsnittlig antall utsagn gjort rede for av dimensjonene i modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse, indikerer resultatene at den integrerte modellen for ledelse gjorde rede for flere temaer knyttet til refleksjonene generert av intervjuene enn modell for transaksjons- og transformasjonsledelse. Dimensjonen endringsorientering gjorde rede for flest utsagn, etterfulgt av oppgaveorientering og relasjonsorientering, hvor disse tre dimensjonene samlet sett gjorde rede for 83 prosent av alle utsagn kodet på den integrerte modellen for ledelse. Disse resultatene kan støtte opp under andre undersøkelser som påpeker viktigheten av disse tre dimensjonene for effektiv ledelse (Fernandez et al, 2010: Francisco et

al, 2005; Yukl, 2004). Dimensjonen integritetsorientert ledelse gjorde rede for en mindre andel av utsagnene med 15 prosent og mangfoldsorientert ledelse rede for 2 prosent av utsagn kodet på modellen. En mulig årsak for at dimensjonen mangfoldsorientering gjorde rede for færre utsagn kan være fordi de blir påvirket av tidsbestemte faktorer. Undersøkelser på blant annet mangfold i team har vist at over tid vil en leder fokusere mindre på mangfoldsorientering, men fokuserer i større grad på oppgaveorientering (Watson et al, 2002). Sammenfattet gir resultatene støtte for Hypotese 1 a) da den integrerte modellen for ledelse i offentlig sektor gjorde rede for flere utsagn enn modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse.

En undersøkelse av utsagn som ikke ble gjort rede for, viste at disse utsagnene var relatert til personlighet på et individnivå, samarbeid på et gruppenivå, utviklingsorientering på et ledernivå og politisk miljø/innflytelse på et organisasjonsnivå. Disse resultatene er i tråd med en undersøkelse på innovasjonsklima utført av Hoff et al (2009) som i likhet med denne undersøkelsen fant at SWOT baserte intervjuer genererte utsagn relevant for temaet som undersøkes, men som ikke ble gjort rede for av etablerte modeller innenfor det området som ble undersøkt. Det ble med andre ord ikke funnet støtte for Hypotese 1 b) da det var en signifikant forskjell mellom antall utsagn *ikke gjort rede for* og utsagn gjort rede for av modellene.

Videre viser resultatene fra undersøkelsen at utsagn relatert til modell for transaksjons- og transformasjonsledelse fordelte seg i større grad over kategoriene individ og gruppe enn leder og organisasjon. I tråd med litteratur om transaksjons- og transformasjonsledelse som sier at modellen i større grad er rettet mot dyader og grupper (Yukl, 2009), gir resultatene fra denne undersøkelsen støtte for hypotese 2.

Det ble ikke funnet støtte for hypotese 3 a) som sier at den integrerte modellen for ledelse vil fordele seg jevnt over kategoriene individ, gruppe, leder og organisasjon. I likhet med modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse var det signifikante forskjeller mellom kategoriene individ, gruppe, leder og organisasjon hvor flere utsagn var orientert mot kategoriene individ og gruppe. Det ble på den andre siden funnet støtte for hypotese 3 b) da resultatene viste at utsagn kodet på den integrerte modellen for ledelse i større grad var orientert mot kategoriene leder og organisasjon enn modellen for transformasjonsledelse.

Generell diskusjon

Resultatene fra denne undersøkelsen kan indikere at for å bedre forstå administrativ ledelse, burde forskning på ledelse i offentlig sektor integrere generelle aspekter ved ledelse

og kontekstuelle faktorer spesielt for offentlig sektor. Som nevnt innledningsvis er det omdiskutert om ledelse i offentlig sektor er forskjellig fra ledelse i privat sektor. Selv om litteraturen på ledelse i offentlig sektor argumenterer for at administrativ ledelse er kvalitativt forskjellig fra ledelse i privat sektor, har mye av forskningen på administrativ ledelse i større grad fokusert på generelle aspekter ved ledelse (Pandey & Wright, 2006). En svakhet ved forskning på ledelse i offentlig sektor er at disse studiene ikke har blitt integrert inn i en distinkt offentlig sektor litteratur, hvor man i større grad fokuserer på betingelsene og det unike miljøet administrative ledere opererer i (Van Wart, 2003).

En mulig årsak for at den integrerte modellen for ledelse gjorde rede for en signifikant større andel utsagn, kan være at en generisk modell for ledelse blir for snever. Resultatene kan indikere at modell for transaksjons- transformasjonsledelse ikke innehar de nødvendige komponentene for å gjøre rede for mer en 38 prosent av refleksjonene relatert til ledelse i denne undersøkelsen. Det vil si at selv om modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse gjorde rede for 38 prosent av utsagnene, kan det tyde på at den integrerte modellen for ledelse inkluderer flere aspekter ved ledelse i offentlig sektor og gir et mer helhetlig bilde av temaene generert av de SWOT baserte intervjuene.

Dette er i tråd med litteraturen om nødvendigheten av å undersøke kontekstuelle påvirkninger på organisasjonsadferd (Rosseau & Fried, 2001). Det er viktig å påpeke at kontekstuelle faktorer er sentralt for forskning på ledelse både i privat sektor som i offentlig sektor og et argument for kontekstualisering av organisasjonsforskning og spesielt ledelse er at det gjør modeller mer presise og tolkning av resultatene mer robuste (Rosseau Fried, 2001).

En annen mulig årsak for at den integrerte modellen for ledelse gjorde rede for en signifikant større andel utsagn kan være den teoretiske operasjonaliseringen av modellene. Modellen for transaksjons- og transformasjonsledelse ble i utgangspunktet formulert for å beskrive hvordan en leder kan påvirke motivasjonen til en individuell medarbeider og øke dennes prestasjon (Yukl, 2009). Den integrerte modellen for ledelse operasjonaliserer nivået av analyse som de kollektive kreftene og adferd fra administrative ledere som opererer på flere nivåer i organisasjonen. Disse rollene deles spesifikt av teamledere, avdelingsdirektører, seksjonssjefer og toppledere (Fernandez et al, 2010). Forskning på transformasjonsledelse har i stor grad oversett hvordan medarbeidere og andre ledere kan utfordre en leders visjon og delta i ledelsesprosessen (Yukl, 1999). Teorien om transformasjonsledelse har på bakgrunn av dette blitt kritisert for å fremstå som idealistisk i den grad den vektlegger at det kun er *en* leder som kan påvirke en medarbeider til å prestere utover det som er forventet (Yukl, 1999).

Resultatene fra undersøkelsen viste at flere utsagn kodet på den integrerte modellen for ledelse var orientert mot individ og gruppe nivå. Videre viste resultatene at flere utsagn kodet på den integrerte modellen i større grad var orientert mot leder og organisasjonsnivå enn modellen for transformasjonsledelse. I korte trekk innebærer dette at refleksjoner om ledelse kodet på den integrerte modellen i større grad var orientert mot flere nivåer i organisasjonen. Dette kan ha vært en medvirkende faktor for at den integrerte modellen for ledelse gjorde rede for flere utsagn enn modellen for transformasjonsledelse. Det er med andre ord ikke gitt at selv om den integrerte modellen for ledelse legger til to kontekstuelle dimensjoner for ledelse i offentlig sektor, at det er disse dimensjonene som gjør rede for flere utsagn. Derimot kan resultatene fra denne undersøkelsen indikere at det er operasjonaliseringen av nivået av analyse som kan ha påvirket antall utsagn gjort rede for av de to modellene.

Det er viktig å påpeke at ingen av de to modellene som undersøkes i denne studien har blitt utviklet for et norsk arbeidsliv. Transformasjonsledelse har sin opprinnelse fra USA, hvor begrepet leder-følger er sentralt. En undersøkelse av transformasjonsledelse i England ga motstridende resultater for effekten av transformasjonsledelse og effektivitet (Metcalf & Metcalf, 2001). En mulig årsak til dette er at i motsetning til USA er det i England et fokus på begrepet *servant leadership*, hvor en leder i større grad skal legge til rette for medarbeidere (Metcalf & Metcalf, 2001). I det norske arbeidsliv står begrepet medarbeiderskap sterkt (Hagen & Trygstad, 2007). Spesielt ved ledelse i en Norsk kontekst er hvordan det legges vekt på involvering og organisert samarbeid (Hagen & Trygstad, 2007). Det er mye som kan tyde på at denne ledelsesformen egner seg for kunnskapsarbeid (Hagen & Trygstad, 2007), hvor dette er en faktor som kan ha påvirket resultatene.

Det ble i denne undersøkelsen også identifisert utsagn som ikke ble gjort rede for av verken den integrerte modellen for ledelse eller modellen for transformasjonsledelse som kan belyse unike aspekter ved ledelse i offentlig sektor. Politisk innflytelse og politisk miljø er relevant til ledelse i offentlig sektor (Pandey & Wrigth, 2006). Det hevdes at ledere i offentlig sektor blir utsatt for et press fra ulike politiske aktører (Pandey & Wright, 2006). Et slikt perspektiv uttrykkes også av ledere i denne undersøkelsen som uttrykte at de opererer i et krysspress mellom politikk, administrasjon og fag. Videre har det blitt rettet mer oppmerksomhet mot samarbeid i offentlig sektor (Silvia & McGuire, 2010). Undersøkelsen av den integrerte modellen for ledelse påpeker viktigheten av samarbeid mellom ledere i offentlig sektor, men hvordan samarbeid kan påvirke ledelse ble ikke undersøkt grunnet begrensinger ved den undersøkelsen (Fernandez et al, 2010). Det kan tyde på resultatene fra

denne undersøkelsen kan støtte opp under antagelsen om behovet for å undersøke samarbeidsorientert ledelse i offentlig sektor. Temaene personlighet og utviklingsorientering er nødvendigvis ikke unike aspekter ved ledelse i offentlig sektor men er mer orientert mot generelle aspekter ved ledelse. Undersøkelser viser at personlighet er relatert til blant annet transformasjonsledelse (Judge & Bono, 2000). En mulig årsak til at disse utsagnene faller utenfor de to modellene som undersøkes er at disse aspektene kan moderere effekten av ledelse fremfor å definere ledelse som et fenomen.

Metodiske begrensninger

Intervjuer. Gjennomføring av intervjuer som en forskningsmetode har både fordeler og ulemper. Hovedårsaken til å gjennomføre intervjuer fremfor å sende ut et spørreskjema var fordi ledelse er et komplekst begrep, og intervjuer muliggjør en større grad av fleksibilitet enn det et spørreskjema tillater (Alvesson & Sveningsson, 2003a). Ledelse er et begrep som kan være tvetydig, under et intervju har man mulighet for å tydeliggjøre hva som måtte være uklart for informanten. Derimot er det enkelte begrensninger med intervjuer som datainnsamlings metode. Ved å sitte ansikt til ansikt med en informant er det mulig at man ikke får ærlige meninger. Dette er en utfordring generelt innenfor adferdsforskning, og spesielt for intervjuer ved at denne metoden kan virke for personlig, uavhengig av anonymitet og konfidensialitet. Når ledere blir stilt åpne spørsmål om ledelse har tidligere studier vist at ledere har en tendens til å gi et idealisert bilde av ledelse og legger mindre vekt på administrasjon (Bryman, 2004). Dette er et aspekt ved intervjuer som kan ha påvirket resultatene i denne undersøkelsen.

En annen begrensning ved bruk av intervjuer som datainnsamlingsmetode er hvordan intervjueren kan påvirke intervjuet gjennom kroppsspråk, ordlegging og oppfølgingsspørsmål. I tillegg var det i denne undersøkelsen flere intervjuere, hvor dette også kan påvirke resultatene i den grad man har hatt forskjellig tilnærming til intervjuet. Det er viktig å påpeke at både forfatter og medstudent gjennomgikk et kurs i intervjuteknikk, men at dette gir ingen garanti for påvirkning på intervjusituasjonen.

M-SWOT som forskningsmetode. En mulig begrensning ved å utføre kun en intervjurunde er hvordan tidsbestemte faktorer kan ha påvirket resultatene. Dimensjonen mangfoldsorientert ledelse gjorde rede for færrest utsagn i denne undersøkelsen og en mulig årsak til dette kan være at denne undersøkelsen ble gjennomført innenfor et relativt lite tidsrom. Flere studier viser hvordan tidsbestemte faktorer kan moderere effekten av blant annet mangfold i team (Watson et al, 2002). Longitudinelle studier på mangfold i team viser

at i tidligere stadier er det større fokus på mellommenneskelige prosesser, hvor fokuset for ledere er å utarbeide forskjellene mellom de ulike medlemmene i teamet (Watson et al, 2002). I senere stadier hvor en leder aktivt utviklet og fremmet samarbeid, kan dette ha bidratt til at teamet har utviklet en egen kultur hvor fokuset for en leder ikke lenger er på mellommenneskelige relasjoner men er orientert mot oppgavene som teamet utfører (Watson et al, 2002). Man bør derfor være forsiktig med å trekke konklusjoner om hvilken betydning dimensjonene har for resultatene ved å kun basere seg på fordelingen av antall utsagn.

Innholdsanalyse og koding av utsagn. Koding av utsagn på de ulike modellene er en komplisert prosess. Analysen består av flere nivåer (*se metode*), og det er en mengde informasjon som skal prosesseres. Et sentralt aspekt ved innholdsanalyse er at undersøkelsen skal kunne etterprøves (Krippendorff, 2004). Studentene som arbeidet med denne undersøkelsen tok dette i betraktning, med det er likevel knyttet en del utfordringer for etterprøvbarehet i en slik undersøkelse. Den første fasen av analysen, å strukturere utsagn på SWOT kategoriene og over organisasjonsnivå ble gjort i form av konsensus. Fordelen med denne fremgangsmåten er at det ikke vil være forskjeller i forhold til hvordan utsagnene ble kodet. Derimot kan dette ha påvirket kodingen i den grad det ikke var en nøytral tredjepart for å undersøke inter-rater reliabilitet. En annen begrensning er at koding på modell (M-SWOT) ble utført av forfatter alene, hvor dette kan ha begrensninger i forhold til etterprøvbarehet i forhold til resultatene funnet i denne undersøkelsen.

Utvalg. I denne undersøkelsen ble det brukt et selv - selektert utvalg. Det vil si, alle ledere med personalansvar i de tre organisasjonene ble invitert til å delta hvor kun de informantene som meldte tilbake deltok i denne undersøkelsen. En begrensning ved et slikt utvalg er at man må være forsiktig med å generalisere funnene. Undersøkelser av respondenter basert på et selv - selektert utvalg viser blant annet at respondenten er generelt mer positive, har høyere kvalitet på responsene og er relativt mer engasjert i temaet som undersøkes (Walsh, Kiesler, Sprull & Hesse, 1992). Dette kan ha vært en mulig faktor som påvirket refleksjonene generert av det SWOT baserte intervjuet.

Kvantifisering av kvalitative utsagn. En fordel med innholdsanalyse som metode er hvordan den kan brukes for å identifisere mønstre over kvalitativ data (Brown et al, 2006). Derimot blir en innholdsanalyse definert som en kvantitativ metode (Bryman, 2004) og en utfordring med kvantifisering av kvalitative utsagn, er i hvor stor grad et utsagn kan forklare et fenomen. I denne studien ble hvert utsagn kodet på en dimensjon i hver av de to modellene, det vil si at alle utsagn hadde lik verdi. Det var derfor ikke mulig å separere utsagnene på bakgrunn av hvor mye et utsagn betydde for informanten. Å tolke resultatene fra denne

undersøkelsen som at ledere i offentlig sektor enten er mer positive eller negative i forhold til de ulike aspektene ved modellene, kan derfor gi et ”feil” bilde av organisasjonen.

Derimot var ikke formålet med denne undersøkelsen å analysere betydningen av refleksjonene til informantene men å undersøke i hvor stor grad de to modellene for ledelse gjorde rede for disse refleksjonene. Denne distinksjonen er viktig å ta i betraktning for hvordan man forstår resultatene fra denne undersøkelsen.

Teoretiske implikasjoner og videre forskning

Ledelse er område innenfor organisasjonsforskning som har et behov for å undersøkes og utfordres (Alvesson & Sveningsson 2003a). Mye av forskningen gjort på ledelse har i stor grad basert seg på spørreskjemaundersøkelser. Denne undersøkelsen baserte seg på kun kvalitative intervjuer av ledere i offentlig sektor. For å få et mer variert perspektiv og en bedre forståelse for hvordan ledelse opererer i offentlig sektor burde videre forskning kombinere SWOT baserte intervjuer med spørreskjemaundersøkelser. Resultatene fra denne undersøkelsen ga en mengde data om sentrale aspekter ved ledelse i offentlig sektor. Derimot kan resultatene fra denne undersøkelsen være begrenset til de tre virksomhetene som ble undersøkt. Selv om det ble generert en mengde data fra intervjuene er det ikke med stor sikkerhet at de kan overføres til andre virksomheter i offentlig sektor. Ved å kombinere kvalitative intervjuer og spørreskjemaundersøkelser kan man avdekke generelle mønstre med kvantitativ data, og gi innsikt i betydningen av disse mønstrene med kvalitativ data (Bryman, 2004). En slik tilnærming vil kunne gi en bredere forståelse for ledelse i offentlig sektor hvor dette vil også gjøre det lettere å generalisere funn og etterprøve studien.

Metoden brukt i denne undersøkelsen ble basert på et tverrsnitt studie. En ulempe med denne tilnærmingen til metode ved undersøkelse av ledelse, er hvordan ledelse kan bli påvirket av tidsbestemte faktorer. Videre forskning på ledelse burde derfor utføre longitudinelle studier for å undersøke om ledere vil endre orientering over tid. Spesifikt innebærer dette å undersøke lederes refleksjoner på to ulike tidspunkt for å undersøke om det vil oppstå en forskjell på antall utsagn som kan kodes på de ulike dimensjonene i modellene.

Det ble funnet utsagn som var relatert til ledelse som ikke ble gjort rede for av verken modellen for transformasjonsledelse eller den integrerte modellen for ledelse. Videre studier burde på bakgrunn av dette undersøke hvordan det politiske miljøet kan påvirke utøvelsen av administrativ ledelse i offentlig sektor.

Konklusjon

Resultatene fra denne undersøkelsen viser at den integrerte modellen for ledelse gjorde rede for 69 prosent av utsagnene sammenlignet med modellen for transformasjonsledelse som gjorde rede for 37 prosent av utsagnene. Funn fra denne studien kan indikere at for å undersøke ledelse i offentlig sektor er det mer hensiktsmessig med en modell som tar høyde for unike aspekter ved ledelse i statlige virksomheter. Dette kan tyde på at når man undersøker ledelse at man er nødt til å undersøke hvordan kontekstuelle faktorer kan påvirke organisasjonsadferd. Det er viktig å påpeke at å inkorporere kontekstuelle faktorer er sentralt for forskning på ledelse både i privat og offentlig sektor ettersom det kan tyde på at det gjør modeller mer presise og tolkning av resultatene mer robuste.

Resultatene viste også at refleksjoner knyttet til den integrerte modellen for ledelse i større grad var orientert mot kategoriene individ, gruppe leder og organisasjon. Dette kan tyde på at ettersom organisasjoner i dag er mer komplekse og preges av hurtige endringer, er man nødt til å utvide ledelsesbegrepet ved å ta høyde for hvordan ledere blir påvirket og påvirker de ulike nivåene i organisasjonen. Dette er ikke ensbetydende med at modellen for transformasjonsledelse ikke lenger er gyldig som modell, men at for å forstå ledelse burde man integrere ulike kontekstuelle faktorer ved den organisasjonen som undersøkes.

Resultatene fra denne undersøkelsen viste videre at det var aspekter ved ledelse som ikke ble gjort rede for av de to modellene. Dette byr på spørsmålet om det er relevant å undersøke ledelse i offentlig sektor som kvalitativt forskjellig fra ledelse i privat sektor. I dagens kunnskapssamfunn preges organisasjoner av hurtige endringer og et behov for stadig tilpasning til omgivelsene. En mulig konsekvens av disse forskjellene er at for å bedre forstå effekten av ledelse burde ledelsesforskning fokusere på i hvor stor grad ulike organisasjoner på tvers av sektorer krever ulik form for ledelse.

Referanser

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003a). Good Visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization studies*, 24(6), 961-988.
- Andersen, J. A. (2010) Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public administration review*, 70(1), 131-141.
- Bass, B. M. (1985). Leadership beyond expectation. New York: Free press;1985
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development of transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*. 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207 – 218.
- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers what keeps them committed: What turns them away. *Work employment society*, 21(1), 121-141.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & organization development journal*, 23(8).
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What`s the difference? *Journal of management studies*, 39(1), 97-122.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3, 77-101.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The leadership quarterly*, 15, 729-769.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. I Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Eds.) Handbook of organizations studies. (pp 276-292). London, UK: Sage Publications.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row; 1978.
- Clark, C. & Milne, R. (2001) National Evaluation of the PEACE. Investigative Interviewing Course. *Police Research Award Scheme (Report No. PRAS/149)*. London: Home Office.
- Charlsen, A.M. (2009). Teamwork as a means to safer performance in the complex system of the shipping industry. Masteroppgave, *Psykologisk institutt. Universitetet i Oslo*.

- Christensen. T., Lægreid. P., Roness. P. G., & Røvik. K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget. Oslo
- Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. H. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The leadership quarterly*. 20, 698 – 707.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Currie, G., & Lockett, A. (2007). A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human relations*, 60 (2), 341-370
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991) Change - centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of management*, 17(1), 17-26.
- Erdfelder, E. (2010) Experimental psychology. A note on statistical analysis. *Experimental psychology*, 57(1), 1-4.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector: An agenda for research and practice. *Public administration review*, 66, 168-176.
- Fernandez, S., Cho. Y. J., & Perry. J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The leadership quarterly*, 21(2) 308-323.
- Flakke, E. (2008). The Challenge of Organizational Change: A comparative study of private organizations' reflections on change processes. Masteroppgave, *Psykologisk institutt. Universitetet i Oslo*.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. London. Sage publications.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.
- Francisco, G., Ramon, Rico., Carlos, A. M., & Angel, B. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups. *Journal of managerial psychology*. 20. (3). 312 – 328.
- Griffin, M. A., Parker. S. K., & Mason, C. M. (2010) Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of applied psychology*. 95, (1), 174 – 182.
- Gumusloulgu, L., & Ilsev. A. (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of business research*. 62. 461 – 473.

- Hagen, I. M., & Trygstad, S. (2007). *Ledelse og samarbeid i staten*. (Fafo-rapport 2007:15).
Hentet fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/20015/index.htm>
- Hoff, T. Straumsheim, P., Bjørkli C.A. and Bjørklund, R.A. (2009). An External Validation of Two Psychosocial Work Environment Surveys – A SWOT Approach. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*. In review
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA. Addison - Wesley.
- Hay, A. & Hodgkinson, M. (2006). Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership? *Leadership and organizational development journal*, 27(2), 144-158.
- Howell, D. C. (1997). *Statistical methods for psychology*. Ca, USA: Wadsworth Publishing Company.
- Jansen, J.P.J., Vera, D., & Crossan. M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The leadership Quarterly*. 20. 5-18.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*. 31. (2). 386-408.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*. 89. 36-51
- Judge, T. A., & Piccolo. R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytical test of their relative validity. *Journal of applied psychology*. Vol 89, (5). 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Illies, R. (2004). The forgotten ones: The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*. 89, 36 - 51
- Kearney, E., & Gebert. D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology*. 94. (1). 77-89.
- Keller, R. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology*. 91. (1). 202-210.
- Kelloway, K. E., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International journal of management reviews*. 2, (3). 287 – 304.

- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, (3), 211.
- Krippendorff, K. (2004) *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks, California., Sage, 2 Ed.
- Kvale, S. (1996). Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. *Sage Publications, Thousand Oaks*.
- Lim, Beng-Chong., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of applied psychology*. Vol. 89 (4). 610-621.
- Metcalfe, B. A. & Metcalfe, R. J.A. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*. 74. 1-27
- Muller, E., & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in society*. 31. 64-72.
- Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). London: Sage.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using spss version 12*. Berkshire, UK: Open Press.
- Pandey, S. K. & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity and the public manager`s role ambiguity. *Journal of administration research and theory*, 16, 511-532.
- Perneger, T. V. (1998). What`s wrong with Bonferroni adjustments. *British medical journal*. Proquest medical library. 1236
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*. 31. 609-623.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco., Jossey-Bass.
- Rainey, H. G., & Bozeman, Barry. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the A priori. *Journal of public administration research and theory*. 10. (2). 447-469.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*. 9. (1), 1-32

- Rousseau, D.M., & Fried. Y. (2001). Location, location, location: contextualizing organizational research. *Journal of organizational behavior*. Vol.22. 1-13.
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B., Scandura, T. A. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the multifactor leadership questionnaire(MLQ). *The leadership quarterly*. 20. 604 – 616.
- Silvia, C., & McGuire. M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The leadership quarterly*. 21. 264-277.
- Straumsheim, P. A. (2007). Assessing psychosocial work environments: A comparative study of survey instruments and interviews. Masteroppgave, *Psykologisk institutt. Universitetet i Oslo*.
- Tejeda, M. J., Scandura. T. A. & Pillai. R. (2001). The MLQ revisited Psychometric properties and recommendations. *The leadership quarterly*.12. 31- 52.
- Trottier, T., Van Wart. M., & Wang. X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public administration review*. 68 (2) 319 - 333.
- Uhl- Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007) Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era, *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318
- Yammarino, F. S., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Danserau, .F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-art science review. *The leadership quarterly*. 16, 879-919.
- Walsh, J. P., Kiesler, S., Sproull, L. S., & Hesse, B. W. (1992). Self-selected and randomly selected respondents in a computer network survey. *Public opinion quarterly*. 56, 241 – 244.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2009). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of public administration research and theory*. 20. 75-89.
- Watson, W. E., Johnson, L., & Zgouridas, G. D. (2002). The influence of ethnic diversity on leadership, group process and performance: An examination of learning teams. *International journal of intercultural relations*. 26. 1-16.
- Van Wart, M. (2003). Public – sector leadership theory: an assessment. *Public administration review*. 63. (2).
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*. 19 (2), 285-305.
- Yukl, G. (2004). *Tri dimensional leadership: A roadmap for flexible, adaptive leaders*. I Burke, R. J., Cooper, C. (Eds), *Leading in turbulent times*, Blackwell, Oxford, 75-91.

Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The leadership quarterly*. 20. 49 -53.

Offentlige dokumenter:

Plattform for ledelse i staten (2008). Fornyings- og administrasjonsdepartementet. Hentet fra http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/rapporter_planer/planer/2008/plattform-for-ledelse-i-staten.html?id=526203.

Vedlegg A

Intervjuguide: Om ledelse i staten

Hensikten med denne undersøkelsen er å samle inn data om hvilke synspunkter ledere i staten har om ledelse. Deltagelse til denne undersøkelsen er frivillig og det er mulig å trekke seg underveis skulle man ønske det. Erfaringsvis tar intervjuet ca en time. For at vi skal få med oss all informasjon vil intervjuet bli tatt opp med lydopptaker. Opplysningene som fremkommer under intervjuet vil bli behandlet konfidensielt og lydopptakene slettes etter at intervjuet er transkribert. Det vil i masteroppgavene ikke være mulig å kjenne igjen synspunkter fra noen av de enkelte deltagerne i intervjuene. Datamaterialet vil kun være tilgjengelig for forskningsgruppen fra Universitet i Oslo.

Basert på SWOT-formatet vil intervjuet fokusere på styrker, svakheter, muligheter og trusler knyttet til ledelse i staten. Informanten vil bli oppfordret til å reflektere over sin egen erfaring med ledelse. Intervjuet består av fire hovedspørsmål:

1. *Styrker:* Hvilke styrker ser du ved deg som leder?
2. *Svakheter:* Hvilke svakheter ser du ved deg som leder?
3. *Muligheter:* Hvilke muligheter ser du for å bli en bedre leder?
4. *Trusler:* Hva kan gjøre det vanskelig for deg å være en god leder?

I tillegg til de fire hovedspørsmålene vil vi stille et oppfølgingsspørsmål knyttet til lederplattformen.

1. Hva slags inntrykk har du av lederplattformen?

Vedlegg B

Informert samtykke – intervju om ledelse i staten.

Som et ledd i vår masteroppgave i organisasjonspsykologi ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo, ønsker vi å intervju ledere i staten om synspunkter de har om ledelse. Professor Roald Bjørklund er ansatt ved instituttet og er faglig ansvarlig for masteroppgavene våre sammen med to andre faglærere (Thomas Hoff og Cato Bjørkli).

Vi kommer til å stille noen spørsmål om ledelse, hvor disse spørsmålene er bygd opp på grunnlag av SWOT – strategien.

- Hvilke styrker ser du ved deg som leder?
- Hvilke svakheter ser du ved deg som leder?
- Hvilke muligheter finnes det for at du kan bli en bedre leder?
- Hva tenker du kan gjøre det vanskelig å være en god leder?

Intervjuene og resultatbehandlingen følger faglige etiske retningslinjer. For at vi skal få med oss all informasjon blir intervjuene tatt opp med lydopptaker.

Alle opplysningene som fremkommer under intervjuet blir behandlet konfidensielt, og lydopptakene slettes i henhold til faglige retningslinjer for denne type informasjonsinnhenting. Det vil i masteroppgavene ikke være mulig å kjenne igjen synspunkter fra noen av de enkelte deltagerne i intervjuene.

Det er frivillig å delta og erfaringsvis tar intervjuet ca times tid, men tiden kan variere noe.

Samtykkeerklæring:

Jeg er kjent med denne orienteringen om intervju i forbindelse med ledelse ved min arbeidsplass.

Signatur

Dato.....